

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Costuritas y Algo Más y la Aventura de Crecimiento Empresarial

ESPECIALIZACIÓN: Mercadeo

PROMOCIÓN : XXVII

PALABRAS CLAVES: Tejidos, Costuras, Crecimiento Empresarial, Logística, mercadeo, Ventas, Productividad, Gestión Humana, Ingeniería, Procesos y Procedimientos, Tercerización o Outsourcing.

TEMAS CUBIERTOS: Mezcla del Mercadeo, Logística, Ventas, investigación de Mercados, Análisis DOFA, Competitividad, Mercadeo Estratégico.

RESUMEN DEL CASO

Costuritas y Algo Mas, es una pequeña empresa de ubicada en la el centro de la Sucursal del Cielo, gracias al trabajo que durante mucho tiempo han realizados los Mendoza, la compañía ha sabido permanecer en el Mercado y ha ido ganando participación en un negocio muy competido; Camilo Mendoza es el mayor de tres Hermanos y ha asumido la dirección de Costuritas y Algo Mas, en compañía de Clarita Mendoza y Edward Mendoza han trabajado con ahincó para sacar adelante su proyecto empresarial, las ventas han comenzado a crecer y los Mendoza han notado que la actual capacidad de producción de Costuritas y algo mas es insuficiente para atender un Mercado en alza, con lo cual convence a sus Hermanos de que es el momento para que Costuritas deje de ser una empresa

Especialización en Mercadeo

pequeña y crezca al nivel de los nuevos requerimientos del Mercado, Así que consiguió, luego de Mucho Buscar, una Bodega en la zona Industrial, en la que funcionaba Pegatinas S.A. una empresa dedicada a la fabricación de Costuras para niños, Camilo Mendoza al ver la anterior estructura de Pegatinas S.A. decide incorporar a Costuritas y algo más, el negocio de los Tejidos y las Pegatinas para complementar su actual negocio de Costuras, lo que significa un reto aun mayor pues debe crecer su planta de colaboradores un 300% incursionar en 2 negocios que no conoce bien y lograr armonizarlos con el Negocio de las Costuras, sumado a estos tendrá que enfrentar nuevos y mayores retos en cuanto a Logística, Mercadeo y Ventas; de esta manera Costuritas y Algo más rápidamente comienzan a crecer y se concretan varios negocios importantes, especialmente dos de ellos firmados con Nacional de Tejidos, una empresa que se encarga de la fabricación de Tejidos para empresas de EEUU y con Mundo Costuras S.A. una compañía líder a nivel de Latinoamérica que exporta su producción especialmente a Europa.

Camilo al ver los retos que se le vienen, decide contratar a Gerardo Benítez para que se encargue de liderar la Logística y las Operaciones diseñando lo que debe ser la mejor forma de trabajo para Costuritas y algo Mas de acuerdo a su nueva estructura; Gerardo muy emocionado empieza a hacerle frente a los retos de Costuritas y algo Más, pone en marcha el área de Costuras y de Pegatinas en las nuevas instalaciones, sin embargo y muy rápidamente comienza a ver como sus esfuerzos no son suficientes para abordar los tres negocios y decide que debe contratar a un Ingeniero que lo ayude a poner en marcha el Negocio de los Tejidos, a organizar los puestos de trabajo, a estructurar los Procesos y Procedimientos y a montar los controles e indicadores de Productividad en las áreas Productivas. Gerardo luego de buscar con la ayuda del área de Gestión Humana escoge a Fernando Cáceres, un joven estudiante de últimos semestres de ingeniería.

Especialización en Mercadeo

Juntos comienzan a trabajar y a hacerle frente a los retos que cada vez son mayores, en cuanto a la integración de las áreas, la adaptación del nuevo personal con el personal antiguo lleno de mañas, los nuevos procedimientos e incluyen a otros profesionales para ayudar en las funciones de Mercadeo y Ventas.

Los problemas no tardaron en aparecer y cierto día derivaron en la renuncia de Gerardo, con lo cual Fernando Cáceres en medio de un proceso de adaptación y con muchos compromisos de ya establecidos, tuvo que hacerse cargo de la operación, Fernando quien tan solo llevaba 6 meses en la empresa y quien ahora cursaba 10 semestre de Ingeniería, debía llevar sobre sus hombros el peso del proyecto.

Ahora el interrogante queda planteado ¿será Fernando capaz de sacar adelante el Proyecto? ¿Podrá Costuritas y Algo Mas integrar sus nuevos negocios y trabajar como una sola compañía? ¿Costuritas y Algo Más cumplirá con sus compromisos frente a estas grandes compañías?

Si quieres saber cómo termina esta historia, conocer en detalle y las situaciones y ver como estos personajes intentan sacar adelante a Costuritas y Algo Más en este gran viaje empresarial, te invito a leer el caso completo.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Luis Alejandro Ceballos Nieva	3007746528	Lacen006@hotmail.com

Costuritas y Algo Más, en la Aventura de Crecimiento Empresarial

Costuritas y Algo Mas, es una Pyme ubicada en el centro de la Sucursal del Cielo, en el lugar donde se mueve el comercio, cerca de otras empresas dedicadas al ramo Textil y donde libran una batalla por cada cliente que se presenta.

Los Clientes llegan con negocios que van desde pequeños lotes de producción de 10 unidades, hasta la fabricación de lotes en programas ha empresas de la confección hasta de 20000 unidades; gracias al trabajo que durante mucho tiempo han realizados los Mendoza, una familia que inició en el mundo empresarial una generación atrás con los esfuerzos realizados por don Rogelio, un Hombre trabajador, de pocos estudios pero echado pa' lante, quien con la ayuda de sus esposa Matilde, una mujer humilde, dedicada a sus hijos y al hogar, comenzaron el negocio arreglando maquinas de coser a domicilio, poco a poco fueron construyendo lo que ahora es una empresa con buena proyección hacia el futuro, poco a poco fueron viendo que la producción era rentable y sin dejar de lado el servicio técnico comenzaron a maquilar y a producir al detal.

Costuritas y algo mas, aquella empresa que durante muchos años ha dado para el sustento de la Familia y que pagó los estudios de los hijos, además ha proporcionado para cubrir uno que otro gustico que don Rogelio ha querido compartir con los hijos, aprovechando que durante algunos años difíciles no tuvo la posibilidad de hacerlo, hoy en día es la empresa en la que trabaja la nueva generación de la familia, aquella empresa que ha sabido permanecer en el Negocio y ha ido ganando participación en un Mercado muy competido, en el cual impera la informalidad y donde los precios y los tiempos de entrega son la clave del éxito para retener a los clientes.

Especialización en Mercadeo

Don Rogelio y Doña Matilde tuvieron tres hijos, Camilo Mendoza es el mayor de los tres Hermanos, estudió Ingeniería y ha asumido la dirección de Costuritas y Algo Mas, desde pequeño aprendió de don Rogelio el manejo del negocio, se convirtió en Técnico de las maquinas y ayudó en el proceso de inicio en el negocio de las Costuras, ahora en compañía de Clarita Mendoza y Edward Mendoza sus Hermanos Menores, han trabajado con ahincó para sacar adelante el proyecto empresarial de la familia.

Durante los primeros años esta familia luchó para consolidar la empresa llegando a ganarse un espacio en el Mercado, hoy en día ven como las ventas han comenzado a crecer y los Mendoza han notado que la actual capacidad de producción de Costuritas y algo mas es insuficiente para atender un Mercado en alza, los clientes llegan en grandes cantidades gracias a las buenas relaciones de Camilo, quien se esfuerza por estar en búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, visita clientes, va a ferias y a exposiciones e intenta conocer a otros Gerentes de empresas y a su vez vela por el manejo de la producción en planta, sin embargo, en ocasiones ha tenido que entregar pedidos a clientes con varios días de retraso y en el peor de los casos, dejar pasar negocios por no tener capacidad disponible, sin embargo, esto no ha sido un impedimento para sus deseos de crecimiento; su carisma le ha permitido abrirse paso y conseguir buenos clientes; motivado con los resultados de sus actividades, Camilo se encarga de convencer a sus Hermanos de que es el momento para que Costuritas deje de ser una empresa pequeña y crezca al nivel de los nuevos requerimientos del Mercado.

Clarita y Edward los hermanos de Camilo, se graduaron de Finanzas y de Administración de Empresas respectivamente, Clarita trabajaba para una Multinacional en un cargo de mediana responsabilidad y se destacaba por sus buenos resultados, el alto grado de estandarización, el orden y la planeación con

Especialización en Mercadeo

la que se realizaban las cosas encajaba muy bien con su forma de trabajar, Edward por su parte, tenía una prometedora carrera en ascenso en un Banco reconocido en el País, tenía horario de oficina, no trabajaba los sábados, su rutina era fija y definida y era muy sociable con lo cual trabajaba muy a gusto; después de mucho insistir, su hermano Camilo logró convencerlos de que sus esfuerzos debían redirigirlos hacia el negocio Familiar, que era mejor ser dueños de una pequeña empresa, la cual con el esfuerzo de todos podían hacer crecer.

En un principio Clarita y Edward sintieron mucho temor, a pesar de haber sido criados en torno al negocio familiar nunca en su vida habían tenido el deseo de emprender un negocio por ellos mismos, estaban muy cómodos en su condición actual sin tener que estar sufriendo los afanes que enfrentan los empresarios hoy en día, sin embargo, el ser directivos de una compañía los sedujo y decidieron porque no, intentar sacar adelante la empresa, al fin de cuentas vamos es a luchar por lo de nosotros pensaban ellos. Luego de mucho buscar, consiguieron una Bodega en la zona Industrial, en la que funcionaba Pegatinas S.A. una empresa dedicada a la fabricación de Costuras para niños, esta había sido en su tiempo una empresa que volaba alto, poco a poco comenzó a crecer y se burocratizó, se volvió más lenta y perdió la capacidad de respuesta ante las situaciones del Mercado, tenían ideas brillantes y propuestas interesantes, sin embargo cuando lograban desarrollarlas ya era tarde, empresas más pequeñas, con menos protocolos y con ideas de menor Calidad lograban llegar primero y les arrebataban los negocios, cada vez fueron perdiendo más participación del Mercado hasta que un día doña Eucaris Viuda de González, una Mujer de 60 años que pensaba mucho acerca de la difícil situación que enfrentaba y quien creía que su único hijo se encargaría del negocio luego de terminar sus estudios en Londres, pero sin saber que este estaba muy interesado en quedarse haya, pues ya había empezado un negocio y tenía planes de casarse con su novia que también vivía en esa ciudad; Para Eucaris, luego de la muerte de su esposo, su hijo era la única

Especialización en Mercadeo

familia que le quedaba y no pensaba seguir más tiempo sola en Colombia, su sueño era esperar la llegada de sus nietos y disfrutar de ellos y de los frutos de tantos años de trabajo, así que vendió todo (Maquinaria, Mobiliario, etc.) tomo su dinero y se fue también para Londres.

Camilo Mendoza al ver la anterior estructura de Pegatinas S.A. decide incorporar a Costuritas y algo más, el negocio de los Tejidos y las Pegatinas para complementar su actual negocio de Costuras, Pensaba que la conversación con doña Eucaris acerca de los errores cometidos le serviría mucho, al fin y al cabo él era un gerente práctico y su compañía se caracterizaba por responder rápido, sus lemas eran: “Somos una compañía de Servicio y el Servicio lo es Todo” además “el que Pega Primero, Pega dos Veces” estaba seguro de que no les iba a quedar grande el proyecto, comenzó a planificar todo y descubrió que este significaría un reto aun mayor de lo Pensado inicialmente, pues debían crecer su planta de colaboradores un 300% (Ver Anexo 1) incursionar en 2 negocios que no conocían bien y lograr armonizarlos con el Negocio de las Costuras, sumado a estos tendrían que enfrentar nuevos y mayores retos en cuanto a Logística; Mercadeo y Ventas.

El día del traslado a las nuevas instalaciones llega por fin, sin embargo Camilo Decide que no va a parar toda la planta una semana para hacer los movimientos de equipos y a dejar sus clientes desatendidos y a merced de la competencia, bastante trabajo le había costado conseguirlos además, habían incurrido en muchos gastos para preparar las nuevas instalaciones para que estuvieran aptas para entrar en funcionamiento, así que dejar de facturar en este momento no era una buena opción, decide entonces que el traslado lo harían por etapas, sus Hermanos lo apoyan en todo lo que él decidía, su carácter y su convicción los hacía sentir seguros.

Especialización en Mercadeo

La planta de producción trabajaba en dos turnos de 8 horas, de 6AM a 2PM el primer turno y de 2PM a 10 PM el segundo turno, debían trasladar 12 Costureras(Ver Anexo 2.) las costureras eran Maquinas de 10 metros, tenían 6, 8 y hasta 10 cabezales, cada una y en cada cabezal procesaba una unidad de manera simultánea, por tanto en cada ciclo productivo se obtenían 6, 8 y hasta 10 unidades por maquina respectivamente, estas maquinas pesaban cada una alrededor de 2 y media toneladas, por lo cual era necesario contratar montacargas para desplazarlas, Camilo había planeado que diariamente podían mover 2 maquinas, debía empezar el Lunes y terminar al Sábado, su programación era terminar producción cada día a las 10 PM justo a esa hora desmontar la maquina, realizar el traslado y instalarla y tenerla nuevamente calibrada y trabajando para las 6 AM, hora en que debía empezar el turno a trabajar, esa fue una semana muy dura en la que Camilo escasamente durmió lo necesario.

De esta manera Costuritas y Algo más llegó a la zona industrial, mas lejos de los anteriores clientes al detal, pero ahora más cerca de los principales clientes de volumen, rápidamente comienzan a crecer y se concretan varios negocios importantes, especialmente dos de ellos firmados con Nacional de Tejidos, una empresa que se encargaba de la fabricación de Tejidos para empresas de EEUU y con Mundo Costuras S.A. una compañía líder a nivel de Latinoamérica que exporta su producción especialmente a Europa.

Camilo al ver los retos que se le venían, decide contratar a Gerardo Benítez para que se encargue de liderar la Logística y las Operaciones diseñando lo que debe ser la mejor forma de trabajo para Costuritas y algo más, de acuerdo a su nueva estructura.

Gerardo era Tecnólogo, una persona de grandes aspiraciones y buenos contactos, veía las oportunidades y simplemente las tomaba, así estas excedieran sus

Especialización en Mercadeo

capacidades, sabía que con su personalidad podía encontrar la mejor forma de sacar adelante los proyectos y si así lo requería podía rodearse de las personas correctas y lograr los resultados esperados.

Gerardo muy emocionado empieza a hacerle frente a los retos de Costuritas y algo Más, pone en marcha el área de Costuras y de Pegatinas en las nuevas instalaciones, sin embargo y muy rápidamente comienza a ver como sus esfuerzos no son suficientes para abordar los tres negocios, Los informes de Eficiencia de la Planta muestran un área productiva por encima del 95% (ver Anexo 3)

Sin embargo cada vez son mas y mas críticos los problemas que enfrenta, producciones retrasadas: las cuales podían tardar hasta 7 días por encima del tiempo estimado de entrega al cliente, reproceso de órdenes: en este sentido se llegaba a reprocesar hasta el 30% de las ordenes que llegaban a la planta, con lo cual de un total de 16 horas maquina productivas, estas permanecían hasta 4,8 Horas maquina corrigiendo errores y realizando arreglos sobre las costuras producidas, de la misma forma, las horas hombre perdidas equivalían a 4,8 Horas, debido a que un operario atendía la maquina mientras se encontraba realizando dichas reparaciones, clientes inconformes, incumplimiento en la facturación diaria, etc.

Gerardo no podía entender porque en una planta trabajando con unos números tan sobresalientes en cuanto a eficiencia, tenga un Flujo de producción tan lento y en lugar de ver salir la producción, esta se represa como producto no terminado y se enfrente a esta realidad:

Especialización en Mercadeo

Informe de Perdidas – Horas Hombre Vs Horas Maquina Costuritas y Algo Más...

Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (Año: 2003): \$ 332.000

Fuente: <http://www.gerencie.com/historico-del-salario-minimo-y-del-auxilio-de-transporte-en-colombia.html>

Valor Hora Hombre: \$ 2075 (incluido 50% Prestaciones)

Facturación Hora esperada por Maquina: 700 Puntadas/min X60Min/Hora X
0,175 \$/puntada X7 cabezotes promedio Maquina : **\$51450**

	Operario	Maquina
Horas Perdidas día por:	4,8	4,8
Total (20 Operarios)	96	96
Total Perdida por día: (\$)	\$199200	\$4.939.200(Lucro Cesante)

Gerardo Observaba el informe de Pérdidas pensaba que algo debía andar mal, de cierta forma lo que ganaba en eficiencia en maquina, lo estaba perdiendo en Calidad... tomó su calculadora, se quedó un momento reflexionando y comenzó a analizar el informe diciéndose a sí mismo:

Gerardo: Si yo tengo 20 Operarios en producción (Ver Anexo No1) y la planta en promedio permanece al 96% de eficiencia (Ver Anexo No 2) y si nosotros actualmente pagamos a cada operario por estar por encima del 90% de eficiencia, este operario del 96% ganaría 6% del valor facturado esperado por maquina la hora (\$51450), es decir: \$3087 diario por 25 días hábiles al mes, según eso le estaría pagando al mes: \$77175 por operario, lo cual para toda la planta (20 operarios) sería la suma de: \$1.543.500...

Especialización en Mercadeo

Gerardo tomó aire un par de segundo, y concluyó con la siguiente reflexión:

Gerardo: actualmente le pagamos a un Operario incentivos para que realice una producción a toda carrera, la cual se queda represada en Auditoria, luego ese mismo operario emplea 4,8 horas, reprocesando sus daños, es decir volviendo a trabajar sobre la misma Orden por la cual generó incentivos, además sin ser penalizado, afectando tanto la facturación al no procesar otra Orden diferente como también la satisfacción de los clientes que reciben tarde sus Pedidos...

Permaneció en silencio, colocó su calculadora en el escritorio y se sentó en la silla mientras llevaba sus manos su cabeza, miró hacia el techo y luego clavó su mirada sobre el suelo...

Gerardo estaba totalmente desconcertado, esta situación era una bomba de tiempo insostenible que en cualquier momento iba a explotar, se levantó rápidamente de su escritorio y salió de la oficina a tomar un poco de aire, iba pensando en que debía contratar a un Ingeniero que lo ayudara a solucionar esta situación y a poner Orden en el área Productiva además, necesitaba poner en marcha el Negocio de los Tejidos, organizar los puestos de trabajo, estructurar los Procesos y Procedimientos y montar controles e indicadores REALES en Producción.

Gerardo luego de buscar con la ayuda del área de Gestión Humana escoge a un practicante de Ingeniería, contratar a un Ingeniero con experiencia requería de un mayor presupuesto y además esto le traería el riesgo de perder el control de la operación, no quería que las fallencias que tenía a nivel profesional salieran a flote; el escogido fue Fernando Cáceres, un joven estudiante de últimos semestres de ingeniería, muy comprometido y con muchos deseos de poner en práctica los

Especialización en Mercadeo

conocimientos adquiridos en su carrera, para Fernando llegar a Costuritas representaba su primera experiencia Laboral, por tal razón su expectativa era muy alta, su buen desempeño académico le daba la seguridad de manejar los conceptos y creía que la adaptación no sería difícil.

El primer día que Fernando llega a Costuritas y algo mas encuentra una compañía con unos elementos partículas, el grado de informalidad y el desorden estaban presentes por todos lados, el ritmo de trabajo era fulgurante y en el rostro de todos se reflejaba que el stress era el compañero habitual del trabajo.

Fernando luego de hablar con Gerardo quien estaba en una reunión, se dirigen a la planta y el primero con el que se encuentran es con Carlos, un muchacho muy dinámico, Carlos había sido operario y gracias a su liderazgo y por tener la agilidad que se requería en el negocio, ahora hacia las veces de Patinador, atendía clientes que llegaban a la empresa, le tomaba tiempo a las producciones, colocaba tareas y hasta parecía que él fuera el Supervisor del turno, traía las bolsas con las prendas para ingresar a producción y en ocasiones cuando había que entregar pedidos urgentes, él resolvía saltándose el orden del programa de producción, en su afán por querer colaborar, terminaba colocando la producción que le correspondía a una maquina en otra, en ocasiones la producción de una maquina grande terminaba montada en una pequeña, por consiguiente tardaba más tiempo de lo esperado y la producción de una maquina pequeña colocada en una maquina grande la hacía ineficiente por el mayor tiempo de alistamiento usado en un periodo productivo inferior, sin embargo para todos esta clase de situaciones era “Normal” se habían acostumbrado a que lo importante era que la producción saliera.

Ese día la primera tarea de Fernando fue estimar el tiempo necesario para la realización de una costura, la producción había llegado alrededor de las 4:30 PM,

Especialización en Mercadeo

no era un lote muy grande, pero debían entregarlo ese día antes de las 7 PM, Fernando realizó todo el proceso y encontró el tiempo estándar, el número de unidades por hora y estableció el tiempo que tardaría terminar todo el lote, no había terminado, cuando entró Carlos y le dijo que ya tenía no solo el tiempo, sino además, la Tarea y le había dicho al cliente cuanto le costaría el lote total y que le llegara antecito de las 6 que él a esa hora Salía y le dejaba listo el encargo.

Fernando tomó los pedazos de papel que tenía Carlos y los revisó, encontró que Carlos había tomado solo 2 tiempos con un reloj de pulso y promedió esos valores, a ese promedio le sumó un 30% y con ese valor había establecido la tarea para los operarios, sin embargo le causó curiosidad que a ese mismo tiempo promedio, le había restado casi un 60% y con ese resultado había hecho el compromiso para entregar la producción, luego el precio de la costura lo estableció rápidamente con la calculadora y un papel que tenía a la mano (ver Anexo 4) Fernando y Carlos sostuvieron la siguiente conversación:

Fernando Cáceres (FC): Carlos, podrías enseñarme como llegaste a estos resultados?

Carlos (CA): Mi fai, eso es muy fácil, con el reloj vos le tomas unos dos o tres tiempos a la costura, le agregas un tiempito mas por lo que pueda suceder, los imprevistos, los cambios de hilo, etc. Y con eso miras cuanto se va a demorar toda la producción y ya sabes a qué hora podes entregar.

FC: y para hacer ese compromiso tuviste en cuenta que todas las maquinas están trabajando?

CA: uyyy.... No, pero... pero eso no es problema!!!! Ya le tengo la solución pa' que no se me azare, ahora le decimos a la supervisora que pare algún trabajito,

Especialización en Mercadeo

que esto es “Urgente” y metemos esa producción por un ladito y listo, quedamos bien con el cliente.

FC: Mmmmmmm, Carlos y el precio que diste de la costura está bien.

CA: Si papi fresco, que hasta don Camilo lo calcula así, usted coge el Ploter (Ver Anexo 5) a usted ya le enseñaron que es el plotter?

FA: No, aun no...

CA: es este papel (Ver Anexo 5) que te lo pasa la diseñadora, así como este dibujo quedará la costura, ahí dice el numero de puntadas ese número lo multiplicas por 0,175 y ese es el precio... yo que era que iba a hacer, uuyyy mi niño lo dejo que tengo que llevarle más hilo a la maquina 4 que ya se va a parar

FA: y eso porque?

CA: porque se está acabando la referencia del hilo 3440...

Pasaron los días, había llegado mediados de diciembre y Costuritas y algo más estaba terminando la producción del año, el ambiente de feria de Cali ya se sentía entre los operarios, la llegada del tan esperado 22 de diciembre anunciaba el comienzo de las vacaciones para el personal de planta, todos ansiosos esperando el pago de la liquidación y la bonificación de fin de año, ese día hubo paseo a una finca en Jamundi, paseo que terminó con rumba en Juanchito, todos contentos se fueron a disfrutar de dichas vacaciones y don Camilo les dijo que a mitad de Enero los llamarían para firmar contrato y empezar otra vez a laborar...

Especialización en Mercadeo

Llegó el tan esperado 15 de Enero, el personal administrativo retornó de vacaciones y el teléfono de Costuritas y algo mas no paraba de sonar, eran los operarios preguntando cuando podían ir a firmar contrato, Doña Rosita era la Recepcionista, era una señora mayor, seria y muy comprometida con su trabajo, manejaba caja menor, hacia las veces de secretaria, era madre de una niña y había estado desde hacía 20 años laborando con Costuritas y algo más, cuando esta solo tenía una maquina y funcionaba en un pequeño local en el Centro, le faltaban 3 años para Jubilarse, ella se encargaba de recibir las llamadas y a cada uno de los operarios que llamaba les pasaba el mensaje de que debían esperar que inmediatamente hubiera alguna razón se les llamaba y se les avisaba cuando entraban.

Mientras tanto al interior de la compañía se llevaba a cabo una reunión muy importante de la que participaban las áreas Administrativas en cabecera por Don Camilo y Hermanos, Producción, representando por Gerardo y Fernando y Comercial integrado por Elkin Calero, quien dirigía el área, Elkin era primo de Camilo, muy alegre y rumbero, conocía a todos en el medio y era muy hábil para negociar, logró terminar el bachillerato y por influencia de don Camilo había participado de algunos cursos sobre la parte comercial, a su lado trabajaba Manuel Hernández, quien era sobrino de la Esposa de don Camilo, era un muchacho inquieto, estaba estudiando diseño Grafico, le gustaba vestir muy a la moda, era muy rumbero y alegre, su forma de ser gustaba mucho entre las operarias con las que salía con frecuencia; la reunión empezó y era el momento de intervenir de don Camilo:

Don Camilo (DC): Bueno, ya estamos a mediados de Enero y cuando va a iniciar la planta, que dice producción?

Especialización en Mercadeo

Gerardo (GE): pues don Camilo, hasta el momento comercial no me ha pasado ningún programa... yo estoy esperando saber que tenemos para comenzar a programar y saber que recursos necesitamos...

DC: Elkin, que programas ya tenemos confirmados?

Elkin (EK): pues Camilo, la cosa no es que este muy clara todavía, como todo el tiempo le hemos quedado mal a todo mundo, los clientes que yo tenía no me han confirmado...

DC: como que quedado mal a todo mundo, yo siempre les he dicho que hagan lo que tengan que hacer y que les cumplan a los clientes...

EK: Si, Camilo y se está haciendo como vos decís, pero es que a veces no entregamos en la fecha que decimos , además por querer coger Clientes grandes ya desplazamos a los clientes pequeños y a esos clientes se les podría dejar así fuera en una maquina pequeña...

GE: pero don Elkin, hace meses que no nos llegan Clientes pequeños...

EK: Nooooo, es que yo me canse de traerlo,s por que como las maquinas estaban ocupadas y a veces la producción se demoraba aquí hasta dos semanas para hacer nada mas 100 o 200 unidades y usted sabe que eso en el centro lo entregan de un día para otro...

GE: si pero usted sabe que hay compromisos, y a veces cuando llegan esas producciones grandes duran hasta 3 y 4 días en una maquina...

Especialización en Mercadeo

EK: si pero es que vos sabes que esos clientes no son volumen, pero facturan bien y en momentos como estos podríamos tener la planta llena con ellos, yo estuve hablando con el mono del centro el de Comercializadora XY y el me decía que esa Costurera no la ha podido parar ni para mantenimiento...

DC: Mmmm... y cuando comienzan los programas grandes...?

EK: pues vos sabes que ya mandamos muestras de vendedores y la producción se espera para Comienzos de Marzo...

GE: ...y mientras tanto que hacemos...?

EK: pues viejo Gerardo... por ahora toca empezar a tocar nuevamente puertas e ir prendiendo una o dos maquinas en la medida que vaya llegando trabajo

DC: PERO DEBE SER RÁPIDO, NO NOS PODEMOS DAR EL LUJO DE DEJAR DE FACTURAR!!!!!!

EK: pero si producción ayudara la cosa sería más fácil!!!

GE: pero como quieres que por montar un cliente de 50 unidades paremos un programa de 15000 o 20000 unidades...

EK: esas son excusas, en el centro trabajan así y eso funciona y facturan mijo, vea el mono cambió la camioneta ahora en diciembre...

GE: la obligación de ustedes es mantener la planta llena, además ustedes hacen unos compromisos y ni me consultan, cuando me traen la producción hay que entregarla de inmediato...

Especialización en Mercadeo

EK: pero mijo es que este negocio funciona así... si a mí me preguntan, que si recibo algo o que si se lo dan a la competencia? Yo lo recibo y se lo traigo... al fin y al cabo su Obligación es producir, por eso le pagan no... esto siempre lo hemos manejado así y ha funcionado

GE: Si, pero esto se volvió una locura por esos compromisos que usted hizo y además dice que no se cumplió... no entiendo

DC: Tenemos que tomar decisiones Urgentes y ustedes dos son los que deben ponerse de acuerdo... Yo no me voy a aguantar que después de todo lo que se ha invertido, esto no facture!!!

GE: ...y la gente? Qué hacemos con ellos...?

EK: que esperen, te voy a decir algo, la planta se va a quedar parada por ahora, porque por nuestros incumplimientos... no hay trabajo para nadie!!!

DC: No se, necesito que ustedes arreglen esto de inmediato!!!!

Hubo un largo silencio...

Don Camilo se levanto y salió hacia su oficina, detrás de él y sin decir nada salieron sus Hermanos, en la mesa quedaron Fernando, Gerardo, Manuel y Elkin, simplemente mirándose los unos a los otros...

Manuel (MA): y ahora qué hacemos?

GE: nos toca a nosotros arreglar este problema...

Especialización en Mercadeo

EK: yo voy a comenzar a tocar puertas y estoy seguro que el trabajo regresa, pero tenemos que cumplir, además, después cuando llegue el trabajo grande, no podemos volver a sacar a los clientes pequeños...

MA: si, hay que dejarles al menos una maquina, así se trabaja en el centro y se le cumple a todo mundo...

EK: ustedes deben organizar eso haya primero

GE: afortunadamente ya tengo a Fernando, el ya terminó la inducción y me va a ayudar a estructurar el área de producción...

Fernando (FE): durante todo este tiempo he observado y he tomado atenta nota a las situaciones que considero que tenemos una oportunidad de mejora (Ver Anexo 6), pero necesitamos que comience a llegar trabajo para empezar con las mejoras, Don Gerardo, debemos reunirnos luego con los supervisores y establecer un plan de trabajo...

EK: está bien despreocúpense que en 2 o 3 días les comienzo a llenar esa planta, eso si tenemos que entregar máximo en 3 días una producción, o no vamos a poder recuperar los clientes...

GE: por ahora no hay clientes, pero en Marzo nos toca coordinar muy bien, hay que establecer los compromisos con la ayuda de Fernando...

FE: de acuerdo y por ahora debemos comunicarnos a diario para ver cómo vamos...

EK: listo vayan organizando todo, nosotros con Manuel nos vamos pal Centro a conseguir trabajo...

Especialización en Mercadeo

Al día siguiente Elkin y Manuel habían llegado con las primeras Ordenes de Producción...

FE: Don Gerardo con estas Órdenes que trajo don Elkin podemos programar para mañana un turno en una sola maquina, voy a coordinar todo...

GE: OK Fernando...

Una semana más tarde la planta estaba funcionando con todas las maquinas en un solo turno de 6AM a 2PM, Gerardo y Fernando se encontraban reunidos en la oficina de producción hablando con los 2 supervisores de producción que tenia la empresa: Cenelia, una señora de edad media, alta, muy organizada, casada y con 2 hijos, había hecho unos buenos ahorros y disfrutaba de una buena posición económica, estudio tecnología y por su dedicación había llegado al cargo de supervisora, los operarios la apreciaban mucho por su forma de ser, por su parte, Martin el otro supervisor era una persona joven y soltero, muy estricto, tenía una hija por la cual respondía pero con la que no vivía pues había salido de Buga hacía varios años en busca de un mejor futuro...

Gerardo (GE): Cenelia y Martin, quiero contarles que con la ayuda de Fernando hemos diseñado un plan de acción para atacar las situaciones que mas nos afectan en el área y necesitamos de su colaboración...

Cenelia (CE): que bueno, esto aquí casi siempre es una locura y necesitamos mejorar

Especialización en Mercadeo

Martin: si, yo trato de exigirle mucho a la gente pero... luego sale ese reporte de eficiencia y que todos están del 90% al 100% y se queda uno sin que decir y para mi no creo que todo ande tan bien con esa cantidad de problemas...

Fernando: efectivamente, ahí encontré algunos problemas y la idea es hacer grandes cambios, pero el principal será en la manera de pensar, no podemos seguir trabajando igual y todos tenemos que estar muy abiertos al cambio...

En ese momento se abre la puerta de la oficina y entra muy sonriente Elkin...

Elkin (EK): hola muchachos, (Saludando de Beso a Cenelia) ahí ya los tengo llenos, pero miren que la producción esta rotando bien, esta planta hala muy duro y en el centro hay mucho trabajo, así que esto se va amover bastante...

CE: que bueno porque ya estábamos aburridos sin hacer nada...

EK: ya todo depende de que ustedes pongan a la gente a marchar y de que la producción salga...

En ese instante aparece por la puerta Camilo...

Don Camilo (DC): Buenos días, que bueno verlos juntos, comercial y producción, como vamos?

GE: bien don Camilo, aquí estamos reunidos para discutir el Plan de Acción y mirar los cambios que vamos a realizar...

DC: ya estamos en la última semana de Enero, así que prácticamente esto se acabó, y yo vengo a avisarles que estuve conversando con el Gerente de Mundo

Especialización en Mercadeo

Costuras y me confirmó que el 1º de Marzo arrancamos con el nuevo programa, nos compraron el 95% de la capacidad...

EK: Y LOS CLIENTES PEQUEÑOS???

DC: a ustedes les queda un 5% úsenlo en esos clientes... aprovechen este tiempo y aprieten clavijas porque cuando empiece ese programa toca cumplir o cumplir... haaa por cierto hay que producir con calidad, el año pasado el % de defectuosos fue del 4%, este año no nos van a aceptar si no el 0,5% para ser proveedores certificados o no podemos trabajar más con ellos, además esas telas son muy costosas no podemos seguir incurriendo en sobre costos, bueno solo quería decirles eso, voy saliendo para Bogotá y regreso finalizando la primera semana de Febrero, espero ver grandes cambios...

La Producción continuó llegando y el momento de comenzar a ejecutar el plan de acción se llegó por fin...

Gerardo y Fernando se reunieron con los supervisores y con Doña Clarita y Don Edward y con el Auxiliar de Bodega: Esteban Gonzales, un trabajador muy activo, organizado, encargado del recibo de Materiales, había iniciado en la empresa hacia 5 años y se encargaba de llevar un control muy estricto de los Insumos y Materias primas, estaba estudiando Auxiliar de Contabilidad y le gustaba mucho el trabajo que desempeñaba ahí y Cesar Marín con Juan Arboleda, los encargados de Facturación y Despacho, Cesar había empezado con Costuritas, 5 años después de su fundación, se conocía todo al derecho y al revés incluso muchos de los detalles mas íntimos de la compañía eran de su conocimiento, era una persona de total confianza, por su parte Juan, llevaba 2 años con la empresa, era una persona muy inquieta, le encantaba el dinero y estar metido en cuanto cosa se

Especialización en Mercadeo

hablaba así no fuera de su incumbencia, no era muy organizado con el manejo de las cosas y a veces tenía descuadres en caja...

Doña Clarita (CA): el motivo de la reunión es el de dar a conocer el nuevo flujo de información y de elementos físicos desde la recepción hasta el despacho final, Fernando nos va a explicar de que se trata...

Fernando (FE): si, como les adelantó doña Clarita la idea es tener un mejor control, como vamos a poner a funcionar el ERP que tiene la compañía sin uso, tenemos que tener todo registra desde que ingresa, mientras se proceso y hasta que se despacha, sin tener nada por fuera, esto quiere decir que no debemos llevar más datos en archivos de Excel

Cesar (CE): muy importante eso, porque estamos en este momento resolviendo con Juan un enredo que tenemos por los consecutivos de las facturas

Juan (JU): si parece que algo sucedió y se envolataron los consecutivos

Edward (ED): como así? Y es que acaso ustedes no llevaban un control?

CE: si señor pero como el archivo era en Excel el computador se bloqueo y se nos perdió información...

FE: si se hubiera estado usando el sistema muy seguramente la información hubiera quedado protegida en el servidor y no se hubiera presentado esto,

Gerardo (GE): por otro lado hay que tener en cuenta que aun que Esteban es muy organizado en la Bodega de entrada, a veces las demás áreas no sabemos, ni que entra ni que sale...

Especialización en Mercadeo

FE: bueno, en ese orden de Ideas el Flujo que vamos a usar es el que les presento en este diagrama (Ver Anexo 7)

CA: A mí me parece Bien, que opinan ustedes...?

Todos estuvieron de acuerdo y finalizando la reunión don Edward concluyo:

ED: Cesar y Juan, yo quiero reunirme con ustedes en la tarde para que aclaremos ese tema de las facturas y comencemos a trabajar con todos los controles necesarios, OK?

Cesar y Juan: De acuerdo don Edward...

Días después las revisiones de don Edward terminaron por encontrar que Juan estaba llevando una doble Facturación, es decir, que por el mismo consecutivo remisionaba 2 y hasta 3 veces la producción, y se iba quedando con el dinero que cobraba por esas facturas a los clientes de contado... un promedio de 10 remisiones salían mensualmente de esta forma, con un valor promedio de \$50.000, don Edward pudo identificar que esta actividad se venía presentando desde hacía más o menos 1 año y medio, con lo cual el monto perdido ascendía alrededor de \$8'000.000, inmediatamente con todas estas pruebas tomo las medidas correspondientes a la gravedad del caso...

Mientras tanto en la Planta, Gerardo reunieron a Todos los Operarios, a los encargados de Calidad y a los supervisores...

Gerardo (GE): Buenas tardes a todos, los hemos reunido para explicarles sobre los compromisos y retos que tenemos para este año, la situación al comienzo no ha sido fácil y para superarla necesitamos de la ayuda de todos, ustedes ya

Especialización en Mercadeo

conocen a Fernando, el nos está acompañando y ayudando a liderar este proyecto, en Marzo nos va a llegar un programa muy grande de Mundo costuras S.A. y tenemos que estar a la altura porque ellos nos están haciendo grandes exigencias en cuanto a entregas y la calidad del producto terminado...

Fernando (FE): Muy buenas tardes, tengo que informarles que vamos a comenzar a trabajar con el programa de producción del sistema (Ver Anexo 8) y cada operario va a tener en su máquina ese programa para que lo consulte y sepa cómo se ha establecido su secuencia de producción, las tareas de producción se colocaran de acuerdo con las tomas de tiempos que se realizaran de forma técnica y correctamente y la producción será auditada por las Auditoras de calidad al final con tabla militar, pero mas importante que esto, la revisión se hará durante el proceso, que es cuando todavía se puede hacer algo y no solo al final cuando el daño ya haya salido y no podamos hacer nada para prevenir, pero tengan en cuenta ustedes que son los operarios que la calidad no la hacen las Auditoras, la calidad debe empezar por ustedes...

Uno de los Operarios, tomó la vocería, se trataba de Gustavo un muchacho de 25 años que trabajaba hacia 5 años con la empresa y que siempre era de los que más incentivos ganaba por eficiencia pero que también tenía el porcentaje más alto de rechazo por calidad...

Gustavo (GU): pero eso así no me gusta, ustedes le van a pedir a uno más producción y también más calidad, no así no se puede...

FE: claro que si Gustavo, la idea no es pedirles producción porque si y nada más, lo que buscamos es tener unas tareas justas tanto para la empresa como para ustedes como operarios además de nada sirve que usted produzca 100 unidades,

Especialización en Mercadeo

si de esas hay 10 defectuosas, ni a nosotros ni a nuestro cliente eso le sirve... o usted qué piensa?

GU: bueno eso está bien pero y los incentivos?

FE: vamos a continuar con incentivos pero la idea es que de verdad nos los ganemos, que nos exijamos y que sea un gana-gana para lado y lado, pero de la mano con la Calidad, hay que dar la eficiencia y estar cumpliendo con el porcentaje de calidad para poder recibir el incentivo...

Inmediatamente intervino doña Esther, una mujer muy comprometida, llevaba 10 años con la compañía, ella se encargaba del Área de Auditoria, en muchas ocasiones había sufrido la presión de las entregas porque en su área se represaban las producciones que salían con gran cantidad de desperfectos y debían ser reprocesadas antes de darles el visto bueno para ser enviadas al cliente final...

Esther (ES): que bueno, es que si no se hace de esa forma esto acá va a seguir represado...

La reunión se levantó y durante las siguientes semanas, se comenzaron a implementar los puntos del Plan de Acción, aunque en un Principio hubo resistencia al cambio, al ver que la producción fluía la actitud del personal comenzó a cambiar y con eso también la cultura de la compañía, la planta ya se encontraba a un nivel del 78% de eficiencia real y con un indicador del 0,4% de defectuosos en Calidad.

Finalmente llego el tan esperado 1º de Marzo, Don Camilo, Gerardo, Fernando y Elkin veían como el primer camión de Mundo Costuras S.A.S llegaba a descargar

Especialización en Mercadeo

los primeros lotes del programa de producción del nuevo año, todos se quedaron se miraron y supieron que el momento de la verdad les había llegado, ahora tenían unos procedimientos definidos trabajando en el sistema de la compañía, con una planta con una eficiencia cercana al 80% y un porcentaje aceptable de rechazo del 0,4%, ahora solo dependía de ellos demostrar que todo esto que habían vivido en este comienzo de año, realmente había dejado una enseñanza aprendida y útil para el futuro de Costuritas y Algo Mas...

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Luis Alejandro Ceballos Nieva	3007746528	Lacen006@hotmail.com

ANEXOS

ANEXO No 1

ESTRUCTURA ACTUAL	
	PERSONAS ACTUALES
ADMINISTRACION	4
PRODUCCION	20
CONTABILIDAD	1
RRHH	1
TOTAL	26
ESTRUCTURA PROPUESTA	
ADMINISTRACION	4
PRODUCCION	
COSTURAS	20
TEJIDOS	35
PEGATINAS	35
ADMON PRODUCCION	7
CONTABILIDAD	2
RRHH	2
TOTAL	105
CRECIMIENTO	304%

Los datos mostrados no corresponden a la realidad, se muestran como apoyo a las situaciones planteadas.

ANEXO No 2



Imagen tomada de: <http://brothercolombia.com/>

Anexo No 3

COSTURITAS Y ALGO MAS

REPORTE DE EFICIENCIA

PLANTA DE PRODUCCION

MAQUINA	OPERARIO	UNIDADES	TAREA	%
1	GUSTAVO GRACIA	100	90	111%
2	ANA VALECNIA	120	130	92%
3	JAVIER MARTINEZ	80	85	94%
4	ANDRES QUEVEDO	95	90	106%
5	RUBY ORTEGA	50	55	91%
6	DANIEL BEDOYA	55	55	100%
7	JUANA GONZALEZ	70	80	88%
8	PEDRO MARTINEZ	100	110	91%
9	CLARA ROJAS	90	100	90%
10	DIANA MARULANDA	85	85	100%

TOTAL	845	880	96%
--------------	------------	------------	------------

Los datos mostrados no corresponden a la realidad, se muestran como apoyo a las situaciones planteadas.

Anexo No 4

Especialización en Mercadeo

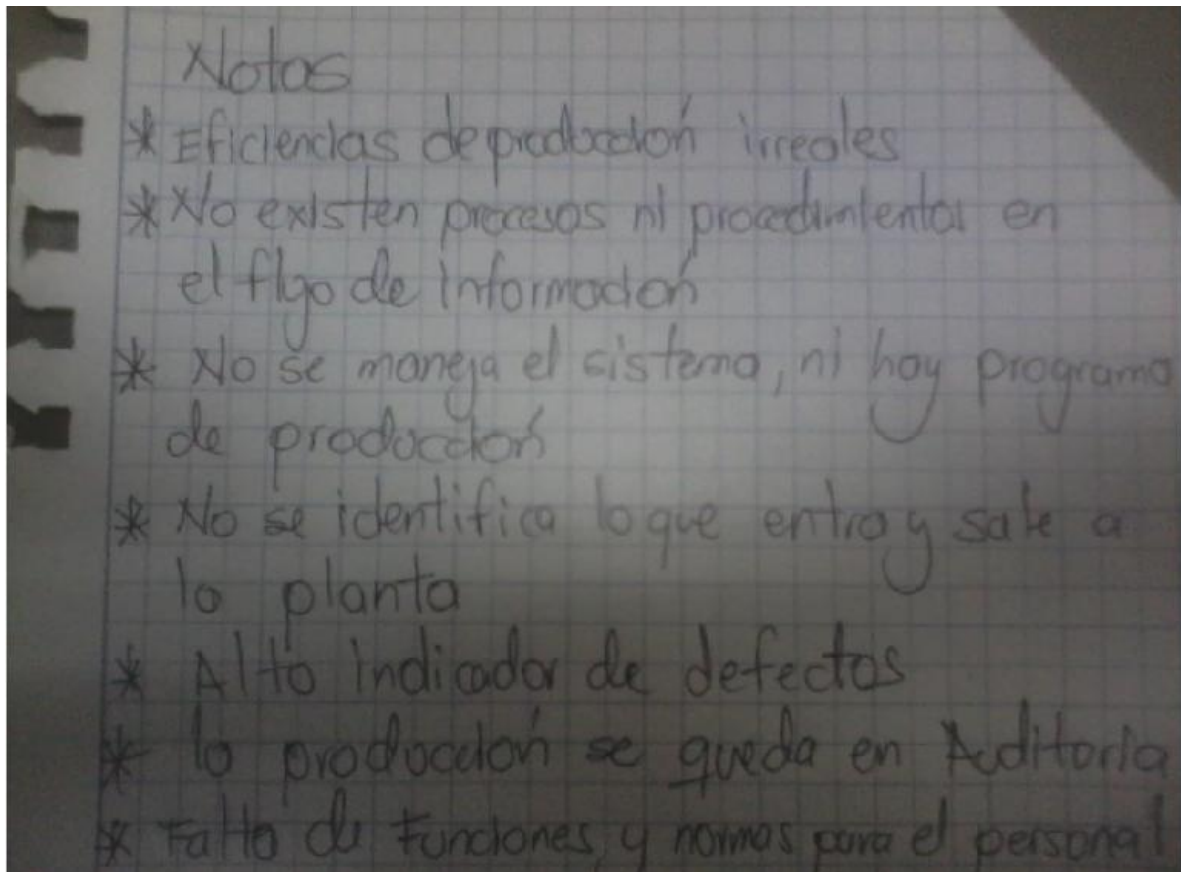
① 5 minutos 30 segundos
② 6 minutos
③ promedio 6 minutos
imprevistos 2 minutos tota
tarea = 7,5 tandas hora.
Unidades tanda = 10
tarea = 75 unidades/h
④ Lote = 300 unidades
tiempo = $\frac{300 \text{ und}}{75 \text{ und/h}} = 4 \text{ h}$
~~4 h~~
 $t = \frac{300}{120} = 2,5$ ✓
hora entrega = 7pm.

Los datos mostrados no corresponden a la realidad, se muestran como apoyo a las situaciones planteadas.



Imagen tomada de: sextobinformativos.blogspot.com

Anexo No 6



Los datos mostrados no corresponden a la realidad, se muestran como apoyo a las situaciones planteadas.

Anexo No 7

COSTURITAS Y ALGO MAS

	COMERCIAL	BODEGA	PLANEACION	PRODUCCION	FACTURACION	DOCUMENTO
GESTION DE CLIENTES	O					
RECEPCION LOTES DE PRODUCCION		O				SOLICITUD DE PRODUCCION
INGRESO AL SISTEMA			O			ORDEN DE PRODUCCION
PROGRAMACION PRODUCCION			O			PROGRAMA DE PRODUCCION
EJECUCION PROGRAMA PRODUCCION				O		REPORTE DE EJECUCION
ALISTAMIENTO PARA DESPACHO		O				REMISION
FACTURACION					O	FACTURA

Los datos mostrados no corresponden a la realidad, se muestran como apoyo a las situaciones planteadas.